

KONAN UNIVERSITY

職場における解決志向 / 問題志向コミュニケーション尺度の開発 予備的分析

著者	北居 明
雑誌名	甲南経営研究
巻	61
号	1・2
ページ	59-92
発行年	2020-09-15
URL	http://doi.org/10.14990/00003658

職場における解決志向／問題志向 コミュニケーション尺度の開発

——予備的分析——

北 居 明

は じ め に

本稿の目的は、職場で簡便に用いることができる、解決志向と問題志向のコミュニケーションを測定するための信頼性と妥当性を持った尺度開発である。後述するように、解決志向は元来心理療法の分野で発展してきた方法である。心理療法でこの方法の有効性が認知され、現在は様々な分野へとその応用が広がりつつある。マネジメントの分野でもこの方法が注目されつつあり、いくつかの文献や専門雑誌、Webを通じて多くの事例が紹介されている。⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾

しかし、わが国の企業における解決志向アプローチの有効性の検証はまだこれからの課題であり、今後の研究蓄積が必要である。本稿では、今後の研究蓄積のために、職場で比較的簡便に使用可能な解決志向、およびその対概

(1) マネジメントの領域における解決志向に関する文献として、Lueger and Korn (2006), Jackson and McKergow (2007), McKergow and Clarke (2007), McKergow (2005), 青木 (2014) などがある。

(2) 解決志向の専門雑誌としては、InterAction がある。

(3) 解決志向のさまざまな事例を紹介する Web サイトとして、海外の SOL (<http://www.solworld.org/>) や日本の J-SOL (www.solutionfocus.jp/) などがある。

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

念である問題志向のコミュニケーションの測定尺度を作成することを試みる。

解決志向とは

1. 解決志向アプローチ

解決志向は、もともと心理療法の分野で発展してきた方法論であり、アメリカのミルウォーキーにあるブリーフ・ファミリー・セラピー・センター（Brief Family Therapy Center: BFTC）のスティーブ・ド・シェイザーとインスー・キム・バグらが中心となって開発した方法である。解決志向セラピーとは、問題を抱えたクライアントに対し、その問題の原因を追究するのではなく、クライアントの持っている可能性や強みについて問いかけ、それらを拡張・活用しようとするセラピーの方法である。

解決志向の観点から見れば、問題の原因を追究し、それを解決しようとするアプローチにはいくつかの問題があるとされる。一つは、そのような方法は自然科学における問題を解決する方法と類似しており、問題を抱える組織や個人を援助する方法とは異なるということである（De Jong and Berg 2013）。前者の問題は、ジグソーパズルに似ており、どれほど複雑であっても、すべてのピースがそろえば問題は解決する。そのためには、厳密な研究の蓄積が必要である。一方後者の場合、ただ一つの正しい解決は存在しない。社会の問題は複雑に関係しあっており、ある問題の解決は他の問題の原因となり、結局その問題を深刻化させる可能性もある⁽⁴⁾。すべてのケースはユニークであり、ただ一つの解決策は存在しない。この場合必要となるのは、専門家の知識だけでなく、援助される人々が持つ資源や見方である。

（４） De Jong and Berg（2013）は、親子間の葛藤に悩む家族に対し、両親にもっと子供と過ごすよう助言したところ、両親の職場での立場を悪くすることにつながり、それが両親の不安をもたらし親子関係のさらなる悪化をもたらし可能性を挙げている。

第二に、問題を抱える組織や個人を援助するためには、彼ら自身を元気づける必要があるという点である (De Jong and Berg 2013)。彼らの問題に焦点を明らかにしようとする努力は、彼らを問題ある人々や問題の犠牲者と見なす見方をもたらす。このような見方は、彼らの効力感を低下させ、さらなる欠陥や問題に目を向けさせるようになる (de Shazer 1994; Gergen 1999)。

解決志向アプローチには多くの方法があるが、どのアプローチでも過去の問題や短所ではなく、望ましい未来と長所に焦点を当てることで共通している。解決志向は、従来の問題に焦点を当てる方法に比べ、非常に短期間で治療効果が見られると言われている。セラピーにおける解決志向アプローチの成功によって、このアプローチは様々な分野から注目されるようになった。たとえば、病院、学校、いじめ問題、刑務所、アルコール中毒の治療、大学院での指導、自治体などである (De Jong and Berg 2013)。解決志向マネジメントは、こうした広がりの中から生まれた実践的な経営手法である。

2. 解決志向マネジメント

解決志向マネジメントは、上述の解決志向を経営に応用したアプローチである (Jackson and McKergow 2007; McKergow and Clarke 2007; McKergow 2005; 青木 2014)。青木 (2014) は、問題解決における解決志向と問題志向の考え方の違いを、次のように説明する。たとえば、職場である人が「仕事ができない」と言われているとする。問題志向では、「仕事ができない」ことを固定的な事実と捉え、その原因を探り、その原因を何とかするための対処を考えていく。一方、解決志向では、「仕事ができない」を固定的な事実ではなく、表現方法の一つと考える。つまり、現実はもっと変化に富んでいて流動的であると捉え、「どんな時に仕事ができるのか」、という観点から比較的仕事ができているときはいつか、それはどのような場合なのかを探り、その状態を作り出せるよう対処する。問題志向では、問題の原因に焦点を当

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

てるため、欠陥や弱点に目を向けがちになるが、解決志向は問題が解決されている状態に焦点を当てるため、長所や可能性、資源、理想状態に目が向けられる。

解決志向マネジメントは、経営上の問題解決のために様々な応用が図られている。たとえば、Jackson and McKergow (2007) は、解決志向のコーチングである OSKAR を提案している。他にも、業績評価 (Lueger 2005; Fink 2006)、戦略策定 (Mortensen 2005)、採用プロセス (Skantze and Kennedy 2006)、リーダーシップ (Duclos 2006) などの領域で、解決志向の考え方が応用されている。また、組織開発の一つである Appreciative Inquiry においても、組織が持つ潜在力を認め、それが最大限に発揮されたビジョンを明確化し、そのビジョンを実現するための対話を行う (Cooperrider and Whitney 2005)。このような組織開発は、問題の原因を究明と現状把握から実行可能な解決案を検討する方法とは対照的であり、解決志向マネジメントと共通点が多い (McKergow 2005)。このように、解決志向マネジメントの考え方は近年広がりを見せており、その有効性が期待される。

先 行 研 究

1. 解決志向と問題志向の比較研究

解決志向および解決志向マネジメントの有効性は、これまでは主に事例研究の中で示されてきており、それ以外の方法論による検証が求められている (Trepper and Franklin 2012)。特に、問題志向との比較研究は比較的少なく、近年ようやく見られるようになってきている。ここでは、代表的な比較研究について検討する。以下で検討する研究の多くは、企業組織を対象としたものではないが、セラピーの場とは異なり、通常の人々を対象とした研究である。その意味では、マネジメントに応用可能な知見も多く含まれていると考えている。

研究の嚆矢となったのは、Wehr (2010) であろう。この研究の実験1では、140人のドイツの大学生を対象に、「同級生と付き合いをする」という状況について想起させるという実験が行われた。問題志向グループには、問題となったエピソードを一つあるいは五つ想起させた。一方、解決志向グループには、例外的にうまくいったエピソードを一つあるいは五つ想起させた。その結果、解決志向グループのほうが、状況をより生き生きとかつ容易に想起することが見いだされた。さらに実験の一週間後には、被験者に対し、この一週間で経験した新たな状況について振り返るよう求められた。その結果、解決志向グループでは、被験者は問題状況よりも成功状況を多く想起した。対照的に、問題志向グループの被験者は、解決志向グループよりも問題状況をより多く思い出した。

実験2では、大学生92人を対象に、深刻度が中程度の任意の問題について想起させる実験が行われた。ここでも、問題志向グループは、問題となったエピソードを一つあるいは五つ想起させた。一方、解決志向グループには、例外的にうまくいったエピソードを一つあるいは五つ想起させた。ここでもやはり、解決志向グループの方が状況を容易に想起し、かつそのエピソードがポジティブなものであったと評価した。Wehr (2010) は、解決志向は、非常に短期間で最小限の介入によって現状の苦悩を軽減し、ポジティブな気分を高めるだけでなく、被験者が日常における例外を思い出そう刺激し、自助に結びつけることを可能にすると述べている。

コーチングの立場からは、解決志向と問題志向の比較研究が数多く発表されている (Grant 2012; Grant and O'Connor 2010; 2018; Grant and Gerrard 2020; Theeboom, Beersma and Van Vianen, 2016)。たとえば、Grant and Gerrard (2020) は、大学生92人を対象に、問題志向、解決志向、そして問題志向と解決志向両方の質問を受けるグループに分け、比較研究を行っている。解決したい問題について記した後、問題志向のグループの被験者は、問題に

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

焦点を向けるよう作成された質問に詳しく答えるよう促された（例、『その問題は、どれくらい長く続いていますか？』、『その問題は、どのように発生しましたか？』など）。解決志向グループの被験者は、問題が解決された状態に焦点を向けるよう作成された質問に詳しく答えるよう促された（例、『あなたが今書いた問題について、可能な解決案について考えてください。今、解決案が何か「魔法のように」浮かんだと想像してください。その解決案について書いてください』、『あなたがその解決案を生み出すために始められることは何か、書いてください』など）。問題志向＋解決志向グループの被験者は、両方の質問に詳しく答えるよう求められた。

こうした介入の前後で質問票調査が行われ、介入の効果が分析された。その結果、目標達成の主観的評価と自己効力感は、3グループとも有意に増加していたが、ポジティブな感情の改善とネガティブな感情の抑制は、解決志向と問題志向＋解決志向グループにのみ見られた（表1）。また、多重比較の結果、自己効力感の増加とネガティブ感情の抑制は、解決志向グループが問題志向＋解決志向グループよりも効果的であることが示された。

Grant and Gerraed (2020) 以外のコーチングにおける解決志向と問題志向の比較研究でも、おおよそ類似した結果が得られている。すなわち、コーチングでは問題志向は効果が見られない、あるいは比較的小さな効果しか得られないが、解決志向の効果は問題志向よりも一貫して大きいという結果である。

Kauffeld and Meyers (2009) は、グループ・ディスカッションの中で、不平不満に関する発言と解決志向に関する発言が、どのように連鎖しているのかを研究した。彼らは、ドイツ企業3社から33のブルーカラーの仕事集団(N=221)をサンプリングし、仕事に関する実際の課題（例、『どうすれば品質は改善するのか？』）について議論させた。各々の発言を不平不満と解決志向にカテゴリー化し、議論の中でそれらがどのように連鎖するのかを分

表1 各グループの平均値の変化

		介入前	介入後	変化の大きさ	t 値
目標達成	解決志向	49.14	66.79	17.61	6.73***
	問題志向	52.89	60.48	7.85	4.04***
	問題志向＋解決志向	49.40	61.59	12.18	4.35***
自己効力感	解決志向	-1.10	4.13	5.23	9.06***
	問題志向	0.48	1.89	1.41	2.48**
	問題志向＋解決志向	-0.13	4.77	2.40	4.99***
ポジティブ感情	解決志向	9.68	13.37	3.69	4.84***
	問題志向	9.72	10.44	0.72	1.26
	問題志向＋解決志向	9.40	11.95	2.54	3.15**
ネガティブ感情	解決志向	7.62	3.86	-3.75	7.99***
	問題志向	7.51	6.58	-0.93	1.38
	問題志向＋解決志向	7.90	5.63	-2.72	2.98**

星印は有意水準。 * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。以下、すべての票に共通。
Grant and Gerraed (2020: p. 68) より筆者作成。

析した。

Lag-sequential 分析の結果、不平不満→不平不満→不平不満の連鎖と、不平不満→支持（発言に対する同意を表す発言）→不平不満の連鎖が、偶然よりも高い確率で発生していた。また、解決の描写→同意→解決の描写の連鎖および、解決の特定→支持→解決の特定の連鎖が偶然よりも高い確率で発生していた。それだけでなく、解決志向に関する発言は、支持の発言がなくても互いに連鎖する確率が高いことが明らかになった。興味深いことに、支持の発言は解決案の問題点や解決案同士の関係に関する発言には影響していなかった。Kauffeld and Meyers (2009) は、このことは集団浅慮 (Janis 1972) の発生を示唆していると述べている。

彼らの研究は、ダイアドではなくグループの発言を研究対象にしている点、また実際の仕事集団のメンバーを研究対象にしている点が、解決志向が現実
に用いられる状況により近いという意味で評価できる。集団の中で、誰かの

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

不平不満の発言は他のメンバーの不平不満を呼び、誰かが解決志向の発言をすれば、他のメンバーの解決志向の発言が生まれやすいことが実証された。また、解決志向がともすれば集団浅慮をもたらす可能性を示唆した点も、興味深い研究と言える。

問題志向と解決志向の比較研究を概観すると、個人レベルの問題解決には、一般的に問題志向よりも解決志向の方が効果的であることが示唆されている。解決志向は、問題解決への糸口を見つけることを助けることを通じ、ポジティブな感情を促進し、ネガティブな感情を抑制する。また、問題解決への自己効力感を高めることも確認されている。さらに、解決志向の発言は、さらなる解決志向の発言を促進する効果もあることが実証されている。

しかし、先行研究は主に学生を対象とした研究であり、社会人が職場や仕事で直面する問題に対しても解決志向が有効かどうかはまだ不明確である。さらに、個人レベルを超えた組織レベルの問題解決における解決志向の有効性に関しては、まだ検討されていないと言っているだろう。また、先行研究はすべて海外の研究であり、今後は日本での解決志向研究の蓄積が待たれるところである。青木（2014）が指摘するように、日本企業の強みの一つは、「問題発生→原因追及→問題個所の改善」を現場で行う点にあり、問題志向アプローチを得意としてきた。また、日本では謙遜が美德の一つであり、自分の足りないところに焦点を当ててそれを克服していくことを良しとしてきた背景がある。このような文化的背景の下でも解決志向が有効なのか、検証される必要があるだろう。したがって、日本企業の職場で用いることが可能な測定尺度の開発は、今後の解決志向研究の展開に資するのではないかと考えられる。

2. 解決志向の測定尺度

解決志向を調査するための測定尺度の開発についても、すでにいくつか研

究がなされている。Smock, McCollum and Stevenson (2010) は、明確な解決の特定、問題の例外への意識、未来への希望の形成の3次元からなる解決構築尺度 (The Solution Building Inventory: SBI) を開発している。しかし、因子分析の結果、これら3次元は再現されず、最終的に14項目1次元の質問票となっている。なお、Takagi et al. (2015) は、SBIの日本語バージョン (SBI-J) を開発し、1因子13項目のモデルの適合性が高いことを示している。⁽⁵⁾ また、SBI-J と希望尺度や楽観性尺度との相関分析を通じ、妥当性が確認されている。

Grant et al. (2012) は、解決志向の3次元モデル (目標志向、資源の利用、問題からの解放) からなる12項目の解決志向尺度 (Solution-Focused Inventory: SFI) を開発している。Grant et al. (2012) では、探索的因子分析と検証的因子分析を通じて、SFI 1 因子を高次の因子に持つ3因子モデルの適合性が確認されている。また、生活満足度や心理的幸福など5つの尺度との相関分析を通じ、収束的妥当性が確認されている。さらに、20週間間隔のテスト再テストを通じて信頼性も確かめられている。

木内他 (2015) は、解決志向のアプローチが、職場におけるコミュニケーションを通じて成果に与える影響メカニズムを分析するため、二層性解決志向コミュニケーション尺度を開発している。解決志向アプローチの実践家85名から収集したデータを基に、個人レベルのコミュニケーションと組織レベルのコミュニケーションを測定するための、39の質問項目が作成された (表2)。⁽⁶⁾ 木内 (2015) では、これらの質問項目の信頼性と妥当性について検討され、両方とも満足できる結果が得られている。

(5) Takagi et al (2015) では、希望尺度として加藤・Snyder (2005) が、楽観性尺度として坂本・田中 (2002) が用いられている。

(6) 木内他 (2015) では、解決志向アプローチを個人あるいは組織で実践しているサンプルほど、測定値が高いことを示すことで妥当性が確認されている。

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

表 2 二層性解決志向コミュニケーション尺度

分析レベル	次元	質問項目
個人レベル	他者尊重	誰にでも価値がある 相手のペースや状況に合わせる どんな意見にも価値がある 人の前向きな力を信じる 相手の話をささげらない できないことにこだわらない 自分の意見を変えられる
	居場所感	職場は安心できる 職場は楽しい いきいきしている 気兼ねなく言いたいことが言える
	自発行動	自発的な工夫 素早く行動に移す 何か違うことをする 具体的な行動を起こす アイデアが出てくる
	楽観志向	よい変化は常に起きている 例外を探す 望む未来に進む方向をたずねる 必ずいい方向に進むと信じる 理想的な状態についてたずねる
	活性交流	活発なコミュニケーション お互いに助け合う ユーモア 視点を変える会話 相手の表現や言葉の利用
組織レベル	和と輪	職場は楽しい いきいきしている 職場は安心できる やる気の増すやり取り
	好転思考	理想的な状態についてたずねる 解決できた状態のイメージ 小さな変化にも意義がある 悪い状況を好機と捉える
	前進志向	過去の経験からの学び どんな意見にも価値がある 気まずさへのフォロー 解決像における行動 できないことにこだわらない

木内他（2015：11頁）より筆者作成。

これらの尺度は、今後解決志向に関する多くの研究で用いられ、様々な興味深い発見事実をもたらすであろうことは論を待たない。しかし、これらの尺度の共通点として、いずれも解決志向のみに焦点が当てられており、解決

志向と問題志向の比較という観点から作成されているわけではないことが挙げられる。われわれは、解決志向の効果を分析するためには、解決志向と問題志向両方を測定できる尺度開発が必要ではないかと考えている。その理由は、問題志向は、必ずしも解決志向の反対ではないと考えられるからである。解決志向のコミュニケーションがとられていないことは、すなわち問題志向のコミュニケーションが活発であることを意味しないだろう。特に、組織においてはいずれのコミュニケーションも活発ではないという事態があり得る。また、先行研究で示されているように、問題志向は必ずしも効果がないわけではない。解決志向コミュニケーションが行われていない組織では、問題志向によって問題解決が図られている可能性もある。さらに、先行研究では明らかにされていないが、組織においては解決志向よりも問題志向の方が適している問題もあるかもしれない。

以上の理由から、われわれは組織で比較的簡便に用いることが可能な、解決志向と問題志向両方を測定する尺度開発が必要ではないかと考えている。既存研究では、北居他(2017)において、解決志向と問題志向が職場における進取的行動⁽⁷⁾に与える影響が研究されている。ある自動車ディーラー企業の83拠点、1308サンプルのデータに基づいて分析を行ったところ、可能性追求(『この職場では、メンバーの「失敗」よりも「成功」や「成長」に関する話題がよくかわされている』、『この職場では、組織の「弱み」や「欠陥」よりも、「強み」や「可能性」を認めることが重視されている』の2項目から構成)が、進取的行動に対して目標依存性と交互作用を及ぼしていた。すなわち、可能性追求と目標依存性が両方高い場合、進取的行動がよく取られる傾

(7) 進取的行動とは、メンバーが彼ら自身あるいはその環境に影響をもたらす先験的な行動である(Grant and Ashford 2008)。この研究では、進取的行動を測定するために、Leana et al. (2009)のジョブ・クラフティング行動の測定尺度を用いている。

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

向があった。一方、問題点追求（『この職場では、問題が起こると徹底して犯人探しが行われる』、『この職場では、メンバーの可能性よりも問題点に関する話題が多い』の2項目から構成）は、進取的行動との関係は見られなかった。

北居他（2017）の結果は、問題志向よりも解決志向の方が効果的であるという海外での研究結果と整合性があり、日本企業における解決志向の有効性を示唆するものである。しかし、質問項目が少数（4項目）のため、信頼性に欠けている。また、妥当性も十分に確認されているわけではない。したがって、われわれは、より信頼性と妥当性が高い測定尺度の開発が必要であると考えている。

尺度作成において、われわれが着目するのは職場におけるコミュニケーションのあり方である。De Jong and Berg（2013）は、解決志向の理論的基盤を社会構築主義に求めている。この考え方では、「何を現実とするか」は他者との相互作用の中で作られるとされている（Gergen 1994; 1999）。言い換えれば、他者とのコミュニケーションのあり方が問題や解決の意味を作り出すのである。問題を解決しようとする場面において、問題の原因に関する対話は問題を固定的な事実としてしまい、克服しなければならない障害として意味づけるだろう。一方、同じ場面において問題が解決された状態に関する会話をすることは、問題が常に現前しているわけではなく、比較的軽い時や解決された時があることを気付かせ、解決方法の糸口を効果的に発見することに結びつきやすい。事実、解決志向アプローチの特徴は、「例外の質問」、「ミラクル・クエスチョン」、「スケーリング・クエスチョン」といった独特の質問方法にあると言えるだろう（de Shazer 1994; Jackson and McKergow 2007; De Jong and Berg 2013; 青木 2014他）。このような独特の質問から生み出される対話を通じ、解決を共同で構築していくのが、解決志向による問題解決プロセスである。

解決志向アプローチの考え方を敷衍すると、問題が解決された状態や、人々の可能性に目を向けるといった解決志向のコミュニケーションがとられている職場では、人々は問題に対して高い効力感を持って臨み、ポジティブな感情を抱くため、高い組織コミットメントやエンゲイジメントを感じると予想できる。一方、問題の原因やそれを生み出した組織やそのメンバーの欠陥や短所に目を向ける問題志向のコミュニケーションがとられている職場のメンバーは、問題が現前に存在し続けるだけでなく、その原因が自分たちにもあるかのように感じるため、効力感は向上せず、ネガティブな感情を抱く傾向にあると考えられる。その結果、組織コミットメントやエンゲイジメントにも良い効果はもたらしくいのではないだろうか。われわれはこのような推測をもとに、職場における解決志向と問題志向コミュニケーションの測定尺度作成を目的とする。

質問項目の設計

われわれは既存研究を参考に、職場における解決志向と問題志向コミュニケーションを測定する質問項目の作成を行った。職場で簡便に用いることができる尺度作成を目的とするため、15～18問くらいの数に収まるようにした。

まず解決志向では、問題の原因ではなく、問題が発生していない例外的な状況に焦点が当てられる（De Jong and Berg 2013; Jackson and McKergow 2007; 青木 2014他）。そこで、次のような質問項目を作成した。

何か障害にぶつかったとき、「どうすればできるのか」について語られる
「うまくいけばどうなるのか」に関する話題が多い

一方の問題志向では、問題の原因分析を通じて問題解決を図ろうとする。
また、前述の解決志向尺度 SFI でも、解決の可能性よりも問題の分析に時間

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

を費やす「問題からの解放（逆転項目）」が構成要素の一つとなっている（Grant et al. 2012）。そこで、以下のような質問を設定した。

問題が起こったとき、その原因や「犯人探し」の会話が多い

問題が起こったとき、「どうすればうまくいくか」よりも、「なぜこんなことが起きたのか」が話題となる

何か障害にぶつかったとき、「できない理由」について語られる

問題の解決に焦点を当てることは、メンバーや組織の可能性や長所の発掘につながる。解決志向では、こうした「強み」を見出し、促進することで問題解決につなげようとする。また SFI でも、問題解決のための資源を利用する「資源の活性化」が構成要素の一つとなっている（Grant et al. 2012）。そこで、次のような質問を作成した。

メンバーの「成功」や「成長」に関する話題がよく交わされている

組織の「強み」や「可能性」に関する会話が多い

一方の問題志向は、問題の原因に焦点を当てるため、自然と欠点や弱点に目が向けられると考えられる。

すでにある「強み」よりも「何が足りないか」に関する会話が多い

お互いの「欠点」や「短所」に関する話題が多い

解決志向の特徴の一つは、うまくいかなかった過去ではなく、問題が解決した理想の未来像を描く点にある。これは、ウェルフォームド・ゴール（De Jong and Berg 2013）やフューチャー・パーフェクト（青木 2014）と呼ば

れている。自分たちがなりたい姿を明確にし、それがすでに実現されている兆しや利用できる資源が探求されていく。また SFI でも、自分たちのありたい姿を描く目標志向が構成要素の一つとなっている (Grant et al. 2012)。そこでわれわれは、以下の質問項目を作成した。

仕事や組織の「理想」や「夢」について互いに語り合うことが多い
「これからどうなりたいのか」に関する会話がたがいに交わされる

一方問題志向では、問題の原因分析のために、未来よりも現状や過去に焦点が当てられる (De Jong and Berg 2013)。したがって、理想の未来像はあり得ない空想として、重視されないと思われる。われわれが作成した項目は以下のとおりである。

理想の未来よりも現実に関する話題が多い
「失敗すればどうなるのか」に関する話題が多い

解決志向の特徴の一つに、「変化は常に起きている」という思考がある (Jackson and McKergow 2007; 青木 2014)。解決志向では、現状は常に流動的であるため、問題状況も常に変化し、問題が起きていない時や比較的軽い状態の時もあると考える。したがって、解決につながるどんな小さなきっかけも見逃さず、資源と見なされる。そこで、次の質問を用意した。

よいことであればどんな小さなことでも話題になる

問題志向では、問題はあたかも現実存在するものであり、原因を除去するまでは性質が変わることなく存在し続けると考えられる。この考えでは、

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）
問題解決に結びつかないような小さなアクションは軽視されるだろう。

小さな改善ぐらいでは話題に上らない

人々や組織の可能性に注目し、小さなきっかけも見逃さない解決志向では、お互いに賞賛する行動が多く見られるだろう。青木（2014）は、人の能力や状況に対する肯定、共感を示すことを「OK メッセージ」と呼び、解決志向のプロセスにおいて常に意識し続ける必要があると述べている。そこで、われわれは最後に以下の質問を用意した。

互いに賞賛や感謝の言葉を交わすことが多い

以上の解決志向 8 問、問題志向 8 問の計 16 問について、尺度の信頼性と妥当性を検証することにした。回答者には、職場および職場外でメンバー同士で普段交される会話内容について、それぞれの質問項目に関して、「全く違う（1 点）」、「やや違う（2 点）」、「どちらでもない（3 点）」、「ややその通り（4 点）」、「全くその通り（5 点）」の 5 点尺度で評価するよう求めた。

研 究 対 象

研究対象として協力いただいたのは、関西のある中堅商社である。同社では、従業員の意識調査を行うため、2020 年 1 月から 2 月にかけて社内のイントラネットを用いてサーベイ調査が行われた。筆者は、意識調査のための質問項目の作成ならびに分析を依頼されたため、今回作成した質問項目を含む質問票を作成した。分析に用いるのは、同調査を通じて得られたデータの一部である。なお、回答者の匿名性は保護されている。

結 果

1. 記述統計

データ数は183人であり、これはこの企業の正社員ほぼ全員である。データの年齢層、性別は表3の通りである。このうち管理職は43人（23.5%）、非管理職は140人（76.5%）であった。

表3 年齢と性別の度数分布

		度数	%
年齢	21～30歳	19	10.4
	31～40歳	30	16.4
	41～45歳	36	19.7
	46～50歳	39	21.3
	51～55歳	26	14.2
	56～60歳	24	13.1
	61歳以上	6	3.3
	無回答	3	1.6
合計		183	100.0
性別	女性	44	24.0
	男性	139	76.0
	合計	183	100.0

各項目の最大値、最小値、平均値、標準偏差は表4の通りである。すべての項目において床効果、天井効果は見られなかった。したがって、これらすべての項目を用いて因子分析を行うことにした。

2. 探索的因子分析の結果

因子分析（最尤法）の結果、固有値1以上の因子は3つ抽出された（表5）。3因子をもとに回転（プロマックス解）をかけたところ、問12「よいことであればどんな小さなことでも話題になる」が第1因子と第3因子両方に比較

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

表4 項目の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問1_sol メンバーの「成功」や「成長」に関する話題がよく交わされている	183	1.0	5.0	3.290	1.021
問2_sol 組織の「強み」や「可能性」に関する会話がが多い	183	1.0	5.0	3.055	1.026
問3_pro 問題が起こったとき、その原因や「犯人探し」の会話がが多い	183	1.0	5.0	3.120	1.103
問4_sol 互いに賞賛や感謝の言葉を交わすことが多い	183	1.0	5.0	3.377	0.958
問5_pro すでにある「強み」よりも「何が足りないか」に関する会話がが多い	183	1.0	5.0	3.284	0.868
問6_pro お互いの「欠点」や「短所」に関する話題が多い	183	1.0	5.0	3.027	0.952
問7_pro 問題が起こったとき、「どうすればうまくいくか」よりも、「なぜこんなことが起きたのか」が話題となる	183	1.0	5.0	3.333	0.974
問8_pro 理想の未来よりも現実に関する話題が多い	183	1.0	5.0	3.536	0.850
問9_sol 仕事や組織の「理想」や「夢」について互いに語り合うことが多い	183	1.0	5.0	2.639	0.989
問10_pro 何か障害にぶつかったとき、「できない理由」について語られる	183	1.0	5.0	3.109	0.949
問11_sol 何か障害にぶつかったとき、「どうすればできるのか」について語られる	183	1.0	5.0	3.262	0.906
問12_sol よいことであればどんな小さなことでも話題になる	183	1.0	5.0	3.148	0.986
問13_sol 「これからどうなりたいのか」に関する会話がたがいに交わされる	183	1.0	5.0	2.842	0.973
問14_pro 小さな改善ぐらいでは話題に上らない	183	1.0	5.0	2.973	0.904
問15_sol 「うまくいけばどうなるのか」に関する話題が多い	183	1.0	5.0	3.115	0.891
問16_pro 「失敗すればどうなるのか」に関する話題が多い	183	1.0	5.0	3.137	0.901

表中の sol は解決志向，pro は問題志向の測定項目を表す。

的高い負荷量を示した（それぞれ0.572，-0.526）。また，第3因子には，問14「小さな改善ぐらいでは話題に上らない」も比較的高い負荷量を示した

表5 因子分析の結果

因子	固有値	寄与率	累積寄与率
1	4.606	28.788	28.788
2	3.276	20.473	49.261
3	1.266	7.913	57.174

表6 因子負荷量（2因子解）

	1	2
問13_sol 「これからどうになりたいのか」に関する会話がたがいに交わされる	.842	.047
問9_sol 仕事や組織の「理想」や「夢」について互いに語り合うことが多い	.760	.075
問2_sol 組織の「強み」や「可能性」に関する会話がが多い	.709	.011
問12_sol よいことであればどんな小さなことでも話題になる	.703	-.017
問4_sol 互いに賞賛や感謝の言葉を交わすことが多い	.687	-.213
問1_sol メンバーの「成功」や「成長」に関する話題がよく交わされている	.666	.053
問15_sol 「うまくいけばどうなるのか」に関する話題が多い	.641	-.080
問11_sol 何か障害にぶつかったとき、「どうすればできるのか」について語られる	.588	.046
問6_pro お互いの「欠点」や「短所」に関する話題が多い	.038	.753
問16_pro 「失敗すればどうなるのか」に関する話題が多い	.027	.634
問10_pro 何か障害にぶつかったとき、「できない理由」について語られる	.102	.634
問7_pro 問題が起こったとき、「どうすればうまくいくか」よりも、「なぜこんなことが起きたのか」が話題となる	-.084	.584
問3_pro 問題が起こったとき、その原因や「犯人探し」の会話がが多い	-.074	.535
問5_pro すでにある「強み」よりも「何が足りないか」に関する会話がが多い	.181	.498
問8_pro 理想の未来よりも現実に関する話題が多い	-.052	.492
問14_pro 小さな改善ぐらいでは話題に上らない	-.207	.404

(0.442)。

因子数を2つにして再び回転をかけたところ、2因子両方に高い負荷量を示した項目あるいは両方とも負荷量の小さい項目はなく、先験次元通りの比較的明確な因子構造が得られた（表6）。第1因子は解決志向の項目の負荷量が高く、第2因子は問題志向の負荷量が高かった。

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

この2因子解をもとに、信頼性分析（クロンバックの α ）を行った。第1因子の信頼性係数は0.884で、比較的高い値が得られた。第2因子の信頼性係数も0.786と高かった。なお、第2因子については問14「小さな改善ぐらいでは話題に上らない」を除いた信頼性係数は0.790となり、若干の改善が見られた。

3. 確証的因子分析の結果

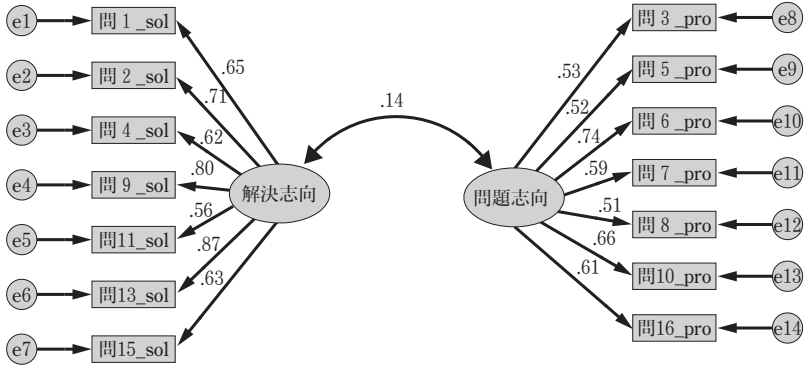
次に、確証的因子分析を行った。探索的因子分析の結果に基づき、因子数を1から3に設定し、それぞれのモデルの適合度を調べた。ここでは、先ほどの因子分析の結果、第3因子に高く負荷した問12と問14を除いたモデルも検証した。

表7 モデルの適合度

モデル		GFI	AGFI	RMSEA
1 因子	全項目	.654	.547	.150
	問14を除去	.673	.564	.150
	問12を除去	.658	.543	.153
	問12・問14を除去	.676	.558	.157
2 因子	全項目	.854	.807	.087
	問14を除去	.874	.830	.080
	問12を除去	.881	.840	.080
	問12・問14を除去	.901	.864	.070
3 因子	全項目	.855	.805	.091

表7を見ると、GFIとAGFIについて最も高かったのは、問12と問14を除いた2因子モデルであった。このモデルは、RMSEAも最も低く、この中では適合度が最も高いモデルであるといえる。したがって、どの適合度指標も許容範囲の範疇にあると判断し、問12と問14を除いた先験次元を反映した2因子モデルを採用する（図1）。すなわち、解決志向を構成すると考えられ

図1 確証的因子分析（問12と14を除いた2因子モデル）の結果



GFI=0.901, AGFI=0.864, RMSEA=0.070
数値は、標準化推定値。

た7項目と問題志向を構成すると考えられた7項目が、それぞれ別の潜在因子から影響を受けているというモデルである。信頼性係数は、第1因子が0.867、第2因子が0.790であり、信頼性も許容範囲であると判断できる。

4. 基準関連妥当性の検討

(1) ワーク・エンゲイジメントと従業員エンゲイジメントとの関連

この研究では、解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の基準関連妥当性（併存的妥当性）を評価するために、ワーク・エンゲイジメントと従業員エンゲイジメントを用いる。Schaufeli et al. (2002) によれば、ワーク・エンゲイジメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる (p. 74)」と定義されている。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられたもので、持続的かつ全般的な感情と認知とされており、活力、熱意、没頭から構成されている概念である。つまり、一時的あるいは一般的な気分ではなく、仕事に関する一定程度持続

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

的な心理状態であるとされている。これまでの研究では、ワーク・エンゲイジメントは、従業員パフォーマンスの向上、サービス風土の向上、離職意図の低下、組織コミットメントの向上、自主的な残業の増加、役割内行動、役割外行動の増加が挙げられており、さらには従業員パフォーマンスの向上、睡眠の質の向上、不安の低減、抑うつ症状の低減、うつ病のリスクの低減などが挙げられている（多湖 2019）。

ワーク・エンゲイジメントへの影響因としては、仕事の資源と個人の資源が指摘されている（島津 2014）。仕事の資源とは、仕事の要求度からくる負担を軽減し、仕事上の目標達成ならびに個人の成長や発達を促進する仕事の物理的、社会的、組織的側面を指している。たとえば、上司や同僚のサポート、仕事の裁量などが仕事の資源として挙げられる。個人の資源とは、個人の心理的な資源であり、積極的対処スタイル、自己効力感、自尊心、楽観性、レジリエンスなどが該当する。

われわれは、解決志向は問題志向よりも、ワーク・エンゲイジメントと関連が大きいのではないかと予想する。なぜなら、先行研究では、解決志向は、問題志向よりも問題解決への自己効力感を高めることが明らかになっているからである。さらに、解決志向はポジティブな感情を促進することが明らかになっている。拡張-形成理論（Fredrickson 2003）によれば、ポジティブな感情は人々の思考と行動のレパートリーを一時的に拡張し、持続的な個人的資源を形成するとされている。事実、レジリエンスが高い人は、ネガティブな経験から「立ち直る」際にポジティブな感情を利用することが確かめられている（Tugade and Fredrickson 2004）。さらに、解決志向で促進される賞賛は、職場レベルの資源となりうる（島津 2014）。

これらの研究を踏まえると、自己効力感を高め、ポジティブな感情を促進させる解決志向は、個人的資源の蓄積を促進することを通じ、ワーク・エンゲイジメントを高める影響があるのではないかと考えられる。一方の問題志

向は、自己効力感やポジティブ感情に対する効果が比較的小さいため、その影響もまた解決志向に比べて小さいと予想する。われわれは、ワーク・エンゲイジメントの測定尺度として、Shimazu et al. (2008) で開発された日本版 UWES-9 日本版を用いた。これを用いたのは、すでに多くの研究で利用されている信頼性と妥当性が高い尺度だからである。

一方、従業員エンゲイジメントの定義は、これまで様々になされている。初期の代表的研究として、Kahn (1990) は、個人的エンゲイジメントを「従業員が組織における役割と自分自身とを結びつけること (p. 694)」と定義している。Kahn (1990) は定性的・定量的両面の調査を通じ、個人的エンゲイジメント発揮の条件として心理的有意義性、心理的安全、そして資源の利用可能性の3つを抽出している。なお、May, Gilson and Harter (2004) は、アメリカの保険会社の従業員を対象に定量的研究を行い、これら3つの条件が個人的エンゲイジメントと関連していることを見出している。

Saks (2006) は、従業員エンゲイジメントの定義は多様だが、その共通点として従業員の役割遂行と関連する情緒的、認知的、行動的要因であると主張する。彼は従業員エンゲイジメントを仕事エンゲイジメントと組織エンゲイジメントに分け、それぞれに対する影響因を定量的に研究している。その結果、仕事エンゲイジメントに対しては職務特性と知覚された組織サポート、組織エンゲイジメントに対しては知覚された組織サポートと手続的公正が影響することを明らかにしている。また、この研究では、仕事エンゲイジメントが職務満足、組織コミットメント、組織に対する組織市民行動を向上させ、離職意図を低下させること、および組織エンゲイジメントが個人に対する組織市民行動と組織に対する組織市民行動を向上させ、離職意図を低下させることが示されている。

Harter, Schmidt and Hayes (2002) によれば、従業員エンゲイジメントとは、仕事 (work) に対する関わり、満足度、熱意と定義されている。彼ら

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

によると、組織コミットメント、仕事への関与（Job involvement）、内発的モチベーションなどの類似概念は過度に一般的であり、実践への応用が容易ではないという。一方、従業員エンゲイジメントの質問は、組織で働く人々の日常経験に近く、より実践的であるという。このようなエンゲイジメントは、従業員が自分たちに期待されていることを理解し、仕事をするために何が必要なのかを理解し、仕事における影響力や充実感を感じる機会を持ち、信頼する同僚とともに何か重要なものの一部であることを知覚し、改善や発展の機会を得ることによって発生するとされている（Harter, Schmidt and Hayes 2002）。彼らの職場レベルのメタ分析の結果、従業員エンゲイジメントは顧客満足・ロイヤリティ、利益、生産性、離職率、安全性⁽⁸⁾と関係があることが示されている。

われわれは、従業員エンゲイジメントについても解決志向の方が問題志向よりも関連が強いのではないかと予想している。なぜなら、解決志向がもたらすポジティブ感情や自己効力感は資源蓄積を促進し、資源利用可能性に影響すると考えられるからである。われわれは、従業員エンゲイジメントの質問項目としてギャラップ社が開発した Q12 を用いた⁽⁹⁾。この項目は、先の Harter, Schmidt and Hayes（2002）で用いられたものの日本語バージョンである。Q12 を構成する項目は、職場における従業員の経験に焦点が当てられており、役割と従業員の結びつきを意味する従業員エンゲイジメントそのものを測定しているわけではない。それにもかかわらず、この研究で使用する理由は、この質問項目でこれまで非常に多くのサンプルがとられ、メタ分析も行われている信頼性と妥当性が高い尺度だからである。また、先ほどのワーク・エンゲイジメントが仕事に向けられた感情と認知を測定しているのに対し、職

（８） 安全性は、事故による休業日数で測定されている（Harter, Schmidt and Hayes 2002）。

（９） Q12 の日本語バージョンは、田中（2017）を参照した。

場経験を訪ねている点も、各々の尺度がエンゲイジメントの別の側面を測定しているのではないかと考えられる。そのため、両尺度を併用することは妥当性を評価する上で適していると思われる。

以上の考察から、われわれは以下の仮説を設定する。

仮説1：解決志向は、問題志向よりもワーク・エンゲイジメントと正の関係がある

仮説2：解決志向は、問題志向よりも従業員エンゲイジメントと正の関係がある

また、解決志向／問題志向尺度の妥当性の検討とは直接関係ないが、Q12で測定される職場経験は、ワーク・エンゲイジメントを高める効果があると考えられる。なぜなら、Q12には「仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている」、「上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ」といった周囲のサポートや、「この1年のうちに仕事について学び、成長する機会があった」、「職場の誰かが自分の成長を促してくれる」などの成長機会の提供を尋ねる質問が含まれているからである。これらは組織レベルの資源として、ワーク・エンゲイジメントを促進する可能性があると考えられる（島津 2014）。したがって、次の仮説を設定できるだろう。

仮説3：従業員エンゲイジメントは、ワーク・エンゲイジメントと正の関係がある。

(2) 分析結果

以上の仮説を検証する中で、今回の尺度の妥当性について検討する。まず、

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

ワーク・エンゲイジメントと従業員エンゲイジメントの信頼性について検討するために、両尺度に対し因子分析を行った。

ワーク・エンゲイジメントの因子分析結果は、固有値1以上が1因子であった。また9項目の信頼性係数も0.944と高く、これら9項目の平均値をワーク・エンゲイジメントの得点とした。従業員エンゲイジメントは、因子分析の結果固有値1以上の因子は2つ抽出された。しかし、スクリー・プロットの結果は第2因子以降傾斜がなだらかになっており、またプロマックス回転の結果、第1因子と第2因子の相関は0.743と高く、1因子構造を示唆するものであった。信頼性係数も0.889と十分に高いため、12項目すべての平均値を従業員エンゲイジメントの得点とした。

解決志向、問題志向とワーク・エンゲイジメント、従業員エンゲイジメントの間の相関は、表8の通りである。解決志向はワーク・エンゲイジメントと従業員エンゲイジメント両方と正の相関が見られた。一方、問題志向は両エンゲイジメントとは有意な相関は見られなかった。相関係数の差の検定を行ったところ、解決志向と両エンゲイジメントの相関は、問題志向との相関よりも有意に大きかった。⁽¹⁰⁾

図2は、解決志向と問題志向から両エンゲイジメントに対する影響を分析した共分散構造分析の結果である。従業員エンゲイジメントからワーク・エンゲイジメントへのパスも、有意となった。なお、適合度はGFI=0.737, AGFI=0.701, RMSEA=0.075であり、許容範囲にあると判断した。表9は、従属変数に対するパスの影響の大きさをまとめた効果表である。

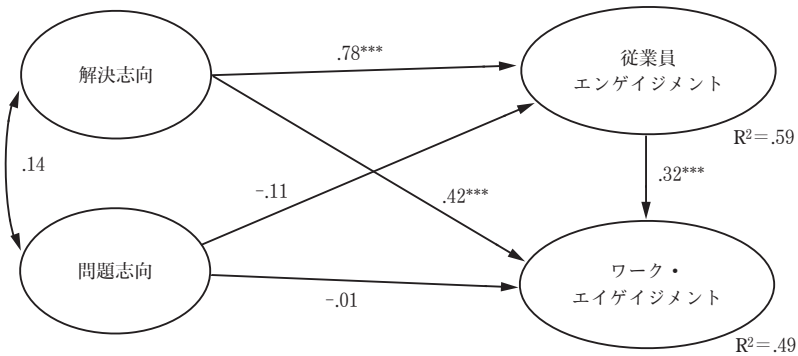
図2ならびに表9を見ると、解決志向が従業員エンゲイジメントならびにワーク・エンゲイジメントに対し、強い影響を与えていることがわかる。一

(10) 同一サンプルにおける2つの相関係数の差の検定（SteigerのZ検定）には、ネブラスカ・リンカーン大学の Cal's Computators (<https://psych.unl.edu/psycrs/statpage/comp.html>) を用いた。

表 8 解決志向・問題志向尺度とワーク・エンゲイジメント、従業員エンゲイジメントとの相関係数

	ワーク・エンゲイジメント	従業員エンゲイジメント
解決志向	0.603***	0.713***
問題志向	0.048	0.002
Z 値	6.192***	8.686***

図 2 共分散構造分析の結果



GFI=0.737, AGFI=0.701, RMSEA=0.075

数値は、標準化推定値。

観測変数は省略。

表 9 効果表

	従業員エンゲイジメント			ワーク・エンゲイジメント		
	直接効果	間接効果	総合効果	直接効果	間接効果	総合効果
解決志向	.778		.778	.422	.252	.674
問題志向	-.106		-.106	-.014	-.034	-.049
従業員エンゲイジメント				.324		.324

方、相関分析の結果と同じく、問題志向はほとんど影響が見られなかった。したがって、仮説 1 と 2 は支持され、これらの尺度の妥当性も確認されたと言えるだろう。また、従業員エンゲイジメントからワーク・エンゲイジメン

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

トへのパスも有意であったため、仮説3も支持された。決定係数を見ると、従業員エンゲイジメントの分散の約60％、ワーク・エンゲイジメントの分散の約50％を説明しており、一定の説明力を持つモデルであると言える。

考 察

この研究では、われわれが作成した解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の適合性ならびに信頼性、妥当性を検証した。その結果、2因子モデルの適合性が比較的高く、解決志向と問題志向を構成する項目は、それぞれ別の因子から影響を受けていることが示唆された。信頼性については、クロンバックのアルファ係数を通じて内的信頼性が検証され、許容範囲内であることが示された。

妥当性については、ワーク・エンゲイジメントと従業員エンゲイジメントとの関連を通じて検証され、解決志向と両エンゲイジメントとの関係は、問題志向との関係よりも強いという結果が得られた。これは、先行研究から推測される結果であり、われわれの作成した尺度に基準関連妥当性があることが示唆されたと思われる。

解決志向の先行研究は事例研究が多く、定量的に測定しようとする試みはあまり見られなかった。これまでに開発された解決志向の測定尺度についても、解決志向と問題志向両方を測定するデザインではないため、これら二つのコミュニケーションのあり方を比較することは難しいと言える。われわれが作成した尺度は全部で14問～16問であり、回答者への負担が少ないため、今後さまざまな調査に用いることができると思われる。

また、日本企業をサンプルとしたデータにおいて、解決志向とエンゲイジメントの間に強い関係が見られたことは、わが国の組織における解決志向の有効性を示唆している点で重要である。前述のように、解決志向の先行研究は海外のものが多く、日本での適用可能性の検証が課題であった。今回の研

究結果は、日本でも解決志向が個人や組織の資源を増加させ、エンゲイジメントを向上させる可能性を示していると言える。先行研究が示すように、エンゲイジメントは様々な成果と関連しているため、この研究を通じて解決志向が組織や個人の成果向上につながる糸口が見えたのではないかと考えている。

課 題

本稿の研究を踏まえ、新たな課題をいくつか指摘できよう。まず、この研究で用いたデータは、一企業から得られたデータであり、データの均質度が高いと言える。すなわち、ある特定の業種、規模、およびある組織文化を共有したメンバーから得られたデータであるため、この研究の発見事実を単純に他の研究に応用するのは危険である。さらに、比較的小規模サンプル(N=183)のデータに基づいた発見事実である。そのため、本稿で行われたのはあくまで予備的な分析であり、比較的大きく非均質なデータで追加分析を行う必要がある。

また、さらなる妥当性検証のために、今回用いたエンゲイジメント以外の変数との関係についても分析される必要があるだろう。先行研究では、解決志向と自己効力感やポジティブ／ネガティブ感情との関係が検証されていた(例, Grant and Gerraed 2020)。また、木内他(2015)の二層性解決志向コミュニケーション尺度との関係も調査される必要があろう。

さらに、今回は個人レベルの研究であったが、組織レベルの研究も必要である。個人レベルの発見事実を組織レベルに単純に当てはめるのは危険であり、その逆もまたしかりである(Robinson 1950; Kozlowski and Klein 2000)。先行研究では、グループにおける解決志向のコミュニケーションが集団浅慮を導く危険が示唆されていた(Kauffeld and Meyers 2009)。分析レベルが異なると、違う結果になることは珍しくない。

最後に、われわれの研究が目指す「簡便な」尺度作成についても注意が必要である。簡便さは、必ずしも安易さを意味しない。データを闇雲に集めた安易な「仮説なき実証研究」は、決して生産的な研究蓄積に結びつかないだろう。われわれが目指す簡便な尺度とは、回答者の負担が小さく、集中して回答し続けられるような、比較的質問数の少ないわかりやすい尺度である。そのため、解決志向と問題志向2因子という単純な構造は望ましい結果ではないかと考えている。むしろ、将来は複雑な現実を反映した多因子構造の測定尺度が登場する可能性はあるが、研究が少ない現段階では、解決志向と問題志向を単純に比較しうる質問票が益することも多いだろう。また、測定尺度の作成によって定量的研究が増えることで、事例研究や介入研究などの定性的研究が減少することを良しとするわけではない。むしろ、定性的研究の中に測定尺度が組み込まれることで、トライアングレーションが可能になり、また時系列の変化を追跡することが可能になることが望ましい。そのためには、上述のようなさらなる検証が今後求められるのである。

参考文献

- 青木安輝, 2014 解決志向の実践マネジメント—問題にとらわれず、解決へ向かうことに焦点を当てる—, 河出書房新社。
- Cooperrider, D. and D. Whitney 2005 Appreciative Inquiry, Berrerr-Koehler. (本間 正人監訳, 市瀬博基訳, 松瀬理保解説『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発—未来志向の“問いかけ”が会社を救う—』, PHP 研究所, 2006)
- De Jong, P. and I. K. Berg, 2013 Interviewing for Solutions, 4th Edition, Brooks/Cole, Cengage Learning. (桐田弘江・住谷裕子・玉真慎子訳『解決のための面接技法 [第4版] —ソリューション・フォーカストアプローチの手引き—』, 金剛出版, 2016)
- de Shazer, S., 1994 Words Were Originally Magic, W. W. Norton & Co. Inc., New York. (長谷川啓三監訳『解決志向の言語学—言葉はもともと魔法だった—』, 法政大学出版局, 2014)
- Duclos, M., 2005 “Solution-Focused Leadership through Appreciation”, in M. McKergow and J. Clarke (eds.) Positive Approaches to Change, Solutions Books: pp. 123-133.
- Fink, B., 2006 “Making Performance Rating Relevant, Informative and Meaningful”, in

- G. Lueger and H. Korn (eds.) *Solution-Focused Management*, Rainer Hampp Verlag: pp. 213-222.
- Fredrickson, B. L., 2003 "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations", in K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler: pp. 163-175.
- Gergen, K. J., 1994 *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*, Harvard University Press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践：関係性が現実を作る』, ナカニシヤ出版, 2007)
- Gergen, K. J., 1999 *An Introduction to Social Construction*, Sage. (東村知子訳『あなたへの社会構成主義』, ナカニシヤ出版, 2007)
- Grant, A. and S. Ashford, 2008 "The Dynamics Proactivity at Work", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28: pp. 3-34.
- Grant, A. M., 2012 "Making Positive Change: A Randomized Study Comparing Solution-Focused vs. Problem-Focused Coaching Questions", *Journal of Systemic Therapies*, Vol. 31 No. 2: pp. 21-35.
- Grant, A. M., M. J. Cavanagh, S. Kleitman, G. Spence, M. Lakota and N. Yu, 2012 "Development and Validation of The Solution-Focused Inventory", *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 7 No. 4: pp. 334-348.
- Grant, A. M. and S. A. O'Connor, 2010 "The Differential Effects of Solution-Focused and Problem-Focused Coaching Questions: A Pilot Study with Implications for Practice", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42 No. 2: pp. 102-111.
- Grant, A. M. and S. A. O'Connor, 2018 "Broadening and Building Solution-Focused Coaching: Feeling Good Is Not Enough", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 11 No. 2: pp. 165-185.
- Grant, A. M. and B. Gerrard, 2020 "Comparing Problem-Focused, Solution-Focused and Combined Problem-Focused/Solution-Focused Coaching Approach: Solution-Focused Coaching Questions Mitigate The Negative Impact of Dysfunctional Attitudes", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 13 No. 1: pp. 61-77.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt and T. L. Hayes, 2002 "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2: pp. 268-279.
- Jackson, P. Z. and M. McKergow 2007 *The Solutions Focus*, 2nd Edition, Nicholas Brealey. (青木安輝訳, 『組織の成果に直結する問題解決法—ソリューション・フォーカス—』, ダイアモンド社, 2008)
- Janis, I., 1972 *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.
- 加藤司, C. R. Snyder, 2005 「ホープと精神的健康との関連性—日本版ホープ尺度の信

- 頼性と妥当性の検証—」, 心理学研究, 第76巻: 227-234頁。
- Kauffeld, S. and R. A. Meyers, 2009 “Complaint and Solution-Oriented Circles: Interaction Patterns in Work Group Discussions”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18 No. 3: pp. 267-294.
- 北居明, 鈴木竜太, 上野山達哉, 松本雄一, 2017「解決志向マネジメントの効果に関する定量的研究—自動車ディーラーにおける進取的行動への影響—」, 神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー, 2017-20。
- 木内啓太, 青木安輝, 岸克昌, 矢口明子, 山本立樹, 2015「職場における肯定的相互作用の測定: 二層性解決志向コミュニケーション尺度の作成と信頼性・妥当性の検討」, プリーフサイコセラピー研究, 第24巻第1号: 4-16頁。
- Kozlowski, S. W. J. and K. J. Klein, 2000 “A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes”, in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, Jossey-Bass.: pp. 3-90.
- Leana, C. R., E. Appelbaum and I. Shevchuk, 2009 “Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting”, *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 2: pp. 1169-1192.
- Lueger, G., 2005 “Solution Focused Rating (SFR): New Ways in Performance Appraisal”, in M. McKergow and J. Clarke (eds.) *Positive Approaches to Change*, Solutions Books: pp. 81-92.
- Lueger, G. and H. Korn (eds.), 2006 *Solution-Focused Management*, Rainer Hampp Verlag.
- May, D. R., R. L. Gilson and L. M. Harter, 2004 “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77: pp. 11-37.
- McKergow, M. 2005 “Positive Approaches to Organizations and People: Solutions Focus, Appreciative Inquiry and Positive Psychology Compared”, in M. McKergow and J. Clarke (eds.) *Positive Approaches to Change*, Solutions Books: pp. 1-11.
- McKergow, M. and J. Clarke, 2007 *Solutions Focus Working: 80 Real Life Lessons for Successful Organizational Change*, Solutions Books.
- Mortensen, J., 2005 “Solution Focused Strategic Planning”, in M. McKergow and J. Clarke (eds.) *Positive Approaches to Change*, Solutions Books: pp. 107-120.
- Robinson, W. S., 1950 “Ecological Correlations and The Behavior of Individuals”, *American Sociological Review*, Vol. 15 No. 3: pp. 351-357.
- 坂本真士, 田中江里子, 2002「改訂版楽観性尺度 (The revised Life Orientation Test) の日本語版の検討」, 健康心理学研究, 第15巻: 59-63頁。
- Saks, A. M., 2006 “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7: pp. 600-619.

- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker, 2002 “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1: pp. 71-92.
- 島津明人, 2014 ワーク・エンゲイジメント→ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日をー, 労働調査会。
- Shimazu, A., W. B. Schaufeli, S. Kosugi, A. Suzuki, H. Nashiwa, A. Kato and R. Goto, 2008 “Work Engagement in Japan: Validation of The Japanese Version of The Utrecht Work Engagement Scale”, *Applied Psychology*, Vo. 57 No. 3: pp. 510-523.
- Skantze, L. and L. Kennedy, 2007 “How Solution Focus Can Improve Recruiting Processes”, in G. Lueger and H. Korn (eds.) *Solution-Focused Management*, Rainer Hampp Verlag: pp. 223-230.
- Smock, S. A., E. E. McCollum and M. L. Stevenson, 2010 “The Development of The Solution Building Inventory”, *Journal of Marital and Family Therapy*, Vol. 36: pp. 499-510.
- 多湖雅博, 2019 Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響に関する研究—メンバーの関係性に注目して—, 甲南大学大学院社会科学研究科博士学位論文。
- Tagaki, G., K. Wakashima, K. Sato, M. Ikuta, R. Hamada and S. M. Jordan, 2015 “The Development of Solution Building Inventory Japanese Version -Validation of The SBI-J-”, *International Journal of Brief Therapy and Family Science*, Vol. 5 No. 1: pp. 19-25.
- 田中道昭, 2017 「働く人の幸福度をはかるたった12の質問」, President Online (<https://president.jp/articles/-/23978>).
- Theeboom, T., B. Beersma and A. E. M. Van Vianen, 2016 “The Differential Effects of Solution-Focused and Problem-Focused Coaching Questions on The Affect, Attentional Control and Cognitive Flexibility of Undergraduate Students Experiencing Study-Related Stress”, *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 11 No. 5: pp. 460-469.
- Trepper, T. S. and C. Franklin, 2012 “Epilogue: The Future of Research in Solution-Focused Brief Therapy” in C. Franklin, T. S. Trepper, E. E. McCollum and W. J. Gingerich (eds.) 2012 *Solution-Focused Brief Therapy: A Handbook of Evidence-Based Practice*, Oxford University Press: pp. 405-412 (『エピローグ：解決志向ブリーフセラピー研究の展望』, 長谷川啓三・生田倫子・日本ブリーフセラピー協会 (編訳) 『解決志向ブリーフセラピーハンドブック—エビデンスに基づく研究と実践—』, 金剛出版, 2013 : 359-365頁)
- Tugade, M. M. and B. L. Fredrikson, 2004 “Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 86 No. 2: pp. 320-333.
- Wehr, T., 2010 “The Phenomenology of Exception Times: Qualitative Differences be-

職場における解決志向／問題志向コミュニケーション尺度の開発（北居明）

tween Problem-Focussed and Solution-Focussed Interventions”, Applied Cognitive Psychology, Vol. 24: pp. 467-480.